مجله علوم پزشکی رازی دوره ۲۷، شماره ۱۲، اسفند ۱۳۹۹ http://rjms.iums.ac.ir

مقاله پژوهشی

طراحی مدل برون‌سپاری دستگاه‌های اجرایی استان مازندران (مطالعه موردی شبکه‌های بهداشت استان مازندران)

فاضل زارعیان باغگاه: دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی (تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری عمومی)، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

اسدالله مهرآرا: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران (* نویسنده مسئول) mehrara_a@yahoo.com

مهرداد متانی: استادیار، گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

یوسف قلی پور کنعانی: استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

چکیده

زمینه و هدف: امروزه برون‌سپاری در دستگاه‌های اجرایی به امری مرسوم و تقریباً همه‌گیر تبدیل شده است؛ لذا هدف پژوهش حاضر طراحی مدل برون‌سپاری در شبکه بهداشت استان مازندران می‌باشد.

روش کار: نوع مطالعه توصیفی- پیمایشی می‌باشد و جامعه‌ی آماری بخش کیفی شامل خبرگان شامل روئسا، مدیران و ناظرین پروژه‌های برون‌سپاری شبکه‌های بهداشت استان مازندران و همچنین اساتیدی که به نوعی در پروژه‌های برون سپاری سابقه همکاری داشته‌اند، می‌باشد که تعداد افراد نمونه در بخش کیفی بر مبنای شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۱ نفر بود. همچنین جامعه‌ی آماری بخش کمی این پژوهش نیز شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و دست‌اندارکاران و کارمندان شبکه‌های بهداشت استان مازندران که در امر برون‌سپاری بیشتر دخیل هستند، می‌باشد که تعداد آنها ۵۶۰ نفر می‌باشد و تعداد نمونه در بخش کمی تعداد ۲۲۸ نفر بر مبنای فرمول کوکران و به شیوه تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور تجزیه وتحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل محتوا، تکنیک دلفی و مدل معادلات ساختاری در نرم افزار Lisrel استفاده شد.

یافته‌ها: با توجه به نتایج شاهد مدل برون‌سپاری با چهار بعد اصلی، ۱۷ معیار و ۵۱ شاخص می‌باشد که ابعاد سازمانی، مدیریتی، فنی و ساختاری بودیم که به ترتیب بیشترین اهمیت را در برون‌سپاری شبکه‌های بهداشت استان مازندران دارند.

نتیجه‌گیری: به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برون‌سپاری وظایف دولتی می‌تواند منجر به خلق ایده‌های جدید در زمینه انجام کار به صورت کارا و موثر و استفاده از دانش و منابع محدود در بخش عمومی شود. در مواقعی که دولت‌ها سرمایه لازم برای نوآوری ندارند، برون‌سپاری تحقیق و توسعه را امکان‌پذیر می‌سازد.

کلیدواژه‌ها

مدل برون‌سپاری،
دستگاه‌های اجرایی،
شبکه بهداشت،
استان مازندران

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۸/۱۰
تاریخ چاپ: ۹۹/۱۲/۱۶

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله:

Zareian Baghgah F, Mehrara A, Matani M, Gholipour-Kanani Y. Designing an outsourcing model for the executive organs of Mazandaran province (Case study of health networks of Mazandaran province). Razi J Med Sci. 2021;27(12):109-119.

*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 3.0 صورت گرفته است.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

Razi Journal of Medical Sciences. 2021;27(12):109-119. http://rjms.iums.ac.ir

Original Article

Designing an outsourcing model for the executive organs of Mazandaran province (Case study of health networks of Mazandaran province)

Fazel Zareian Baghgah: PhD Student, Department of Public Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran
Asadollah Mehrara: Assistant Professor, Department of Public Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran (* Corresponding author) mehrara_a@yahoo.com
Mehrdad Matani: Assistant Professor, Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran
Yousof Gholipour-Kanani: Assistant Professor, Department of Industrial engineering, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran

Abstract

Background & Aims: Today, with the growth of government services and the increase in the workload of organizations due to population growth and increasing the number of citizens receiving services and the lack of government resources in providing manpower as well as the purchase of facilities and machinery The need has led executives to outsource services. Outsourcing is usually used as a way to outsource some of the activities to units outside the organization on a contract basis. Outsourcing strategy In addition to its benefits, like many other methods and strategies, it can also have risks and losses for the organization. Outsourcing as one of the tools for organizational development and product promotion in the form of downsizing has been considered by managers and officials of organizations in recent years and is implemented in various ways. But so far the term outsourcing has not been introduced in general and no special attention has been paid to the factors affecting outsourcing. Although organizations and management experts have paid special attention to deciding on the need for outsourcing as well as identifying the risks and challenges ahead, it seems to be the missing link. The process is continuous, systematic, and comprehensive. To the extent that sometimes the process of contractors' activities differs significantly from the ideals and ideologies of the client, as well as the objective and operational goals and plans of the employer. This does not necessarily indicate a lack of concern or carelessness on the part of those involved, but it can indicate a lack of tools and the right model for outsourcing. Undoubtedly, organizations have always tried to influence outsourcing projects and ensure their efficiency. But the lack of a codified model and framework for doing so has led to scattered, cross-sectional, and uncoordinated efforts, and sometimes tasteless and unscientific, and has simply wasted resources. Therefore, the present study intends to provide a systematic model for outsourcing based on empirical and scientific evidence. Due to the lack of a proper and logical scientific model, the relevant authorities in the field of outsourcing have often paid attention to some criteria, such as cost and the number of manpower. This study tries to provide a correct and comprehensive model for outsourcing and filling the mentioned gap so that managers and senior officials of executive agencies, especially health networks in Mazandaran province, have a specific model on controlling outsourcing processes. However, the question that this study seeks to answer is which appropriate model can be designed and presented for outsourcing in the executive apparatus, especially the health networks of Mazandaran province, and the degree and how and to what extent is the model fit?
Methods: The statistical population of the qualitative sector includes experts including

Keywords
Outsourcing model,
Executive devices,
Health network,
Mazandaran province

Received: 31/10/2020
Published: 06/03/2021

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

heads, managers, and supervisors of outsourcing projects of health networks in Mazandaran province, as well as professors who have some experience in outsourcing projects. The statistical population of a small part of this research also includes senior managers, middle managers and, managers and employees of health networks in Mazandaran province who are mostly involved in outsourcing, whose number is 560 people. The number of samples in the qualitative section based on the snowball sampling method was 11 and the number of samples in the quantitative section was 228 based on the Cochran's formula and selected by simple random sampling. In order to analyze the data, content analysis technique, Delphi, technique, and structural equation modeling were used in Lisrel software.

Results: According to the results, the outsourcing model with four main dimensions is 17 criteria and 51 indicators, which were organizational, managerial, technical and structural dimensions, which are the most important in outsourcing health networks in Mazandaran province, respectively.

Conclusion: According to the results of data analysis, a model including 4 main organizational, technical, managerial, and organizational dimensions were identified. The organizational dimension of outsourcing model including criteria of outsourcing method, outsourcing goals, outsourcing motives, outsourcing location, management dimension including planning criteria, strategic analysis, cost analysis, negotiations and requirements, technical dimension Includes criteria for maintaining technical knowledge, information security, flexibility, and organizational capacity and dimension, including organizational culture, organizational security, internal processes, resources, and infrastructure, and strategic alignment. In explaining the results, it can be said that maintaining the information and trade secrets of companies has always been one of the concerns of managers. Industrial and commercial espionage is widespread and highly professional at the international level. Outsourcing specialized services require providing the most accurate information of a company to an individual or institution outside the organization. Given that organizations are inherently prone to obesity, without using the outsourcing method for any cross-cutting needs, the organization has begun to recruit staff who will often become permanent in the organization after performing the desired service. Outsourcing helps an organization increase its productivity. On the other hand, in some work packages that take place within the organization, there is no reference for control and usually, the approving unit is the same as the acting unit. In general, it can be concluded that outsourcing government duties can lead to the creation of new ideas for efficient and effective work and the use of limited knowledge and resources in the public sector. When governments do not have the capital to innovate, they outsource research and development. According to the obtained results, it is suggested that to properly and efficient outsourcing in the health networks of Mazandaran province, the necessary resources in the field of outsourcing in the organization should be prepared and the required infrastructure should be provided. It is suggested to create the necessary culture in the field of outsourcing and motivate managers and employees to accompany outsourcing projects in the organization. It is suggested that meetings be held to raise staff awareness of outsourcing so that employees do not consider outsourcing activities to be in conflict with their job security and to accompany it. It is suggested that the necessary negotiations be held with organizations and organizations related to outsourcing to create the least interference and parallel work in the field of outsourcing.

Conflicts of interest: None
Funding: None

Cite this article as:

Zareian Baghgah F, Mehrara A, Matani M, Gholipour-Kanani Y. Designing an outsourcing model for the executive organs of Mazandaran province (Case study of health networks of Mazandaran province). Razi J Med Sci. 2021;27(12):109-119.

*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

مقدمه

امروزه با رشد دامنه خدمات‌رسانی دولت و بیشتر شدن حجم کاری سازمان‌ها به دلیل رشد جمعیت و افزایش تعداد شهروندان دریافت‌کننده خدمات و از سوی دیگر کمبود منابع دولت در تأمین نیروی انسانی و همچنین خرید تأسیسات و ماشین‌آلات مورد نیاز، سبب شده که سازمان‌های اجرایی روی به برون‌سپاری خدمات بیاورند. همچنین بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی کشور برای کوچک‌سازی دولت در برنامه ششم توسعه، دستگاه‌های اجرایی موظف شدند حداقل به میزان ۱۵ درصد از حجم، اندازه و ساختار خود بکاهند (۱). برون‌سپاری معمولاً به عنوان روشی برای واگذاری بخشی از فعالیت‌ها به واحدهای خارج از سازمان به صورت پیمانکاری مطرح می‌شود. استراتژی برون سپاری علاوه بر مزایایی که دارد می‌تواند مانند بسیاری از روش‌ها و استراتژی‌ها ریسک و زیان‌هایی نیز برای سازمان داشته باشد (۲). برون‌سپاری به عنوان یکی از ابزارهای توسعه سازمان‌ها و ارتقای بهره‌وری در قالب کوچک‌سازی در سال‌های اخیر مورد توجه مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته است و به صورت‌های مختلف به اجرا در می‌آید. اما تا کنون واژه برون‌سپاری در شبکه‌های بهداشت کشور به شکل کلی ارائه نگردیده است و به عوامل مؤثر بر برون‌سپاری در شبکه‌های بهداشت کشور توجه خاص نشده است (۳).

در طی چند سال اخیر کارهای تحقیقاتی و تلاش‌های عملیاتی متعددی در این زمینه صورت گرفته است. پوده و همکاران، در پژوهش خود به ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌های برون سپاری در سازمان هوایی هواپیمایی ایران پرداختند (۴). نویدی و همکاران در پژوهشی به ارائه مدلی برای پیش‌بینی برون سپاری فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی سازمان‌های دولتی پرداختند (۵). نرگسیان و همکاران ، در پژوهشی به مطالعه مزایا و معایب برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات سیار ایران پرداختند (۶). یوان (Yuana) و همکاران در پژوهشی به بررسی تأثیر ویژگی‌های مبادله بر موفقیت برون‌سپاری لجستیک: یک مدل میانجی تعدیلگر پرداختند (۷). با این وجود برون‌سپاری نتوانسته آن‌طور که انتظار می‌رفته تأمین‌کننده خواست‌ها و نیازهای سازمان‌ها باشد و به خوبی از عهده نقش‌هایی که مدیران و مسئولین برای آن متصور شده‌اند، برآید (۸). هر چند سازمان‌ها و خبرگان مدیریتی توجه ویژه‌ای به تصمیم‌گیری در مورد لزوم برون‌سپاری و نیز شناسایی ریسک‌ها و چالش‌های پیش روی آن داشته‌اند ولی به نظر می‌رسد حلقه مفقوده در این میان فرایند پیوسته، نظام‌مند و همه جانبه بر این امر می‌باشد. تا جایی که گاهاً روند فعالیت‌های پیمانکاران تفاوت فاحشی با آرمان‌ها و ایدئولوژی‌های کلان و نیز اهداف و برنامه‌های عینی و عملیاتی نهاد به کار گیرنده دارد. این امر ضرورتاً نشان‌دهنده عدم دغدغه یا بی‌توجهی دست‌اندرکاران نمی‌باشد بلکه می‌تواند اشاره به نبود ابزار و الگویی صحیحی برای برون‌سپاری باشد (۹). بی‌شک سازمان‌ها همواره سعی بر این داشته‌اند بر پروژه‌های برون‌سپاری اثرگذاری داشته و از کارایی آن‌ها اطمینان حاصل کنند. ولی عدم وجود الگویی مدون و چارچوب مشخص برای انجام این امر باعث شده تلاش‌های پراکنده، مقطعی و ناهماهنگ و گاهاً سلیقه‌ای و غیرعلمی بی‌حاصل مانده و صرفاً موجب هدر رفت منابع شود (۱۰). باید توجه داشت که پدیده برون‌سپاری با وجود تمام قابلیت‌ها و مزیت‌هایی که می‌تواند برای سازمان به ارمغان بیاورد در صورت عدم رعایت موازین سازمانی و مدیریتی نه تنها نخواهد توانست گام مؤثری در جهت تعالی عملکرد سازمان بردارد بلکه می‌تواند آسیب‌های فراوانی در سطوح مختلف سازمان در بر داشته باشد. یکی از مهم‌ترین عوامل مخرب در این زمینه عدم وجود نظارت صحیح و نظام‌مند بر فرآیندهای برون‌سپاری می‌باشد. از این رو، تهیه و ارائه مدلی مدون در زمینه برون‌سپاری می‌تواند گام مؤثری در ارتقای فرآیندهای جاری نظام اداری کشور در حوزه برون‌سپاری باشد (۱۱). از آنجاکه با فقدان یک مدل علمی مناسب و منطقی، مسئولان مربوطه در امر برون‌سپاری غالباً بر برخی معیارها، همچون هزینه و تعداد نیروی انسانی توجه داشته‌اند. این پژوهش سعی در ارائه یک مدل صحیح و همه جانبه برای برون‌سپاری و پر کردن خلأ ذکرشده دارد تا مدیران و مسئولین ارشد دستگاه‌های اجرائی به ویژه شبکه‌های بهداشت استان مازندران با در دست داشتن مدلی مشخص بر فرآیندهای برون‌سپاری کنترل داشته باشند. مع‌الوصف سؤالی که این پژوهش درصدد پاسخگویی به

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

آن می‌باشد، این است که کدام مدل مناسب را می‌توان جهت برون‌سپاری‌ها در دستگاه‌های اجرائی به ویژه شبکه‌های بهداشت استان مازندران طراحی و ارائه نمود و درجه و میزان تناسب مدل چگونه و به چه مقدار می‌باشد؟

روش کار

این تحقیق در حوزه تحقیقات کاربردی است و با توجه به اینکه برای آزمون فرضیات تحقیق از اطلاعات میدانی استفاده می‌شود در گروه تحقیقات توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه‌ی آماری بخش کیفی شامل خبرگان (روئسا، مدیران و ناظرین پروژه‌های برون سپاری شبکه‌های بهداشت استان مازندران و نیز کارشناسان و خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت) می‌باشند که شرایط آن‌ها شامل: ۱) حداقل در یکی از پروژه‌های برون سپاری سازمان، سمت اجرایی داشته‌اند؛ ۲) بیشتر از ۲۰ سال سابقه مرتبط داشته‌اند و ۳) اساتیدی که به نوعی حداقل در یک پروژه برون‌سپاری در ادارات دولتی یا خصوصی سابقه داشته باشند.

جامعه‌ی آماری بخش کمی این پژوهش نیز شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و دست‌اندرکاران و کارمندان شبکه‌های بهداشت استان مازندران که در امر برون‌سپاری بیشتر دخیل هستند می‌باشد که تعداد آنها ۵۶۰ نفر می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش روش نمونه‌گیری گلوله برفی است. ضمن اینکه از واحدهای نمونه مورد مطالعه خواسته می‌شود تا اطلاعاتی در مورد خود ارائه دهند، از آن‌ها خواسته می‌شود تا نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع پژوهش را برای انجام مصاحبه بعدی معرفی کنند. جهت تعیین حداقل حجم نمونه لازم، از فرمول کوکران استفاده گردید. با توجه به فرمول کوکران حداقل حجم مورد نیاز برای این پژوهش که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده است برابر با ۲۲۸ نفر می‌باشد. همچنین نمونه‌های مورد نظر با روش تصادفی ساده از این جامعه انتخاب می‌شود.

مهم‌ترین روش‌های آوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی می‌باشد. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای از کتب، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی بهره گرفته شد. در بخش تحقیقات میدانی از مصاحبه و ابزار پرسشنامه طی چند مرحله بهره گرفته شد. در ابتدا از طریق مصاحبه حضوری به منظور یادداشت کردن نقطه نظرات خبرگان در زمینه برون‌سپاری و شاخص‌های آن استفاده شد. در بخش بعد با استفاده از نتایج تحلیل محتوای انجام شده، پرسشنامه دلفی تدوین و در اختیار خبرگان قرار گرفت و طی چهار مرحله سعی در تأیید یا رد شاخص‌های برون‌سپاری شد.

پس از شناسایی شاخص‌ها، معیارها و ابعاد مدل برون سپاری، پرسشنامه‌ای کمی به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی و طراحی مدل نهایی برون‌سپاری طراحی شد که این پرسشنامه شامل ۵۱ گویه و چهار بُعد مدیریتی، ساختاری، فنی و سازمانی بود که با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم (۱ امتیاز)، کم (۲ امتیاز)، متوسط (۳ امتیاز)، زیاد (۴ امتیاز) و خیلی زیاد (۵ امتیاز)) تنظیم گردید. روایی صوری پرسشنامه دلفی توسط اساتید راهنما و مشاور صورت پذیرفت. روایی محتوایی پرسشنامه کمی توسط نظرات خبرگان و شاخص CVR مورد تأیید قرار گرفت. همچنین روایی سازه پرسشنامه توسط تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار SPSS انجام شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از معیار آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت.

در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها در چهار بخش انجام شده است. در بخش اول به تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده پرداخته شده است. در ابتدای این بخش مصاحبه‌های انجام شده ذکر گردیده و در ادامه شاخص‌ها، معیارها و ابعاد طی سه مرحله شناسایی و طبقه‌بندی شدند. در بخش دوم به بیان نتایج حاصل از تکنیک دلفی پرداخته شد. در این بخش نتایج حاصل از تحلیل محتوا در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار کارشناسان و خبرگان جهت تأیید شاخص‌ها، معیارها و ابعاد شناسایی شده قرار گرفت و طی چهار مرحله تجزیه و تحلیل دلفی صورت پذیرفت. در بخش سوم به بیان آمار توصیفی مربوط به افراد نمونه پرداخته شده و از جدول‌های فراوانی و نمودارهای میله‌ای استفاده شده است. در این بخش با استفاده از آزمون‌های آماری کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، تحلیل عاملی تأییدی به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه و مدل معادلات ساختاری

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

به منظور ارائه مدل در نـرم افـزارهـای SPSS و Lisrel استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج فرآیند تحلیل محتوای مصاحبه‌هـای تحقیـق و تأیید آن پـس از انجـام تکنیـک دلفـی در قالـب ابعـاد،

جدول ۱- ابعاد، معیارها و شاخص‌های استخراج شده در مرحله سوم تحلیل محتوا

ردیف	ابعاد	معیارها	شاخص‌ها
۱		فرهنگ سازمانی	فرهنگ‌سازی لازم جهت برون‌سپاری در سازمان
۲			کنار آمدن کارکنان و مدیران سازمان با مسئله برون‌سپاری
۳			مورد قبول بودن مسئله برون‌سپاری خدمات توسط مدیران سازمان
۴			عدم خطر آفرینی برون‌سپاری برای امنیت شغلی کارکنان
۵		امنیت سازمانی	عدم تزلزل جایگاه شغلی مدیران
۶			عدم ایجاد ذهنیت منفی برون‌سپاری در مورد سازمان در جامعه
۷		فرآیندهای داخلی	انعطاف‌پذیری فرآیندهای داخلی سازمان به منظور برون‌سپاری
۸	بُعد سازمانی		بسترسازی مورد نیاز جهت برون سپاری در سازمان
۹			کاهش اختلال در فرآیندهای داخلی سازمان
۱۰		منابع و زیرساخت	مهیا بودن منابع مورد نیاز جهت برون‌سپاری در سازمان
۱۱			مهیا بودن زیرساخت‌های مورد نیاز جهت برون‌سپاری
۱۲			اتخاذ تدابیر لازم جهت برون‌سپاری در سازمان
۱۳		همسویی راهبردی	همسویی برنامه برون‌سپاری با برنامه‌های استراتژیک سازمان
۱۴			تبیین جایگاه برون‌سپاری در اهداف راهبردی سازمان
۱۵			تدوین استراتژی برون‌سپاری سازمان بر اساس نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت‌ها
۱۶		حفظ دانش فنی	حفظ دانش فنی سازمان در برون‌سپاری
۱۷			اضافه شدن دانش جدیدی به سازمان با برون‌سپاری
۱۸			انتقال دانش جدید فنی از سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر به سازمان طی برون‌سپاری
۱۹		امنیت اطلاعات	حفظ اطلاعات سازمان در برون‌سپاری
۲۰			بالا بودن سطح امنیتی سیستم مورد استفاده جهت برون‌سپاری
۲۱	بُعد فنی		استفاده از تجهیزات و امکانات بروز با سیستم امنیتی قوی جهت برون‌سپاری
۲۲		انعطاف‌پذیری	بالا رفتن توان انعطاف‌پذیری سازمان با برون‌سپاری
۲۳			انعطاف‌پذیری سازمان در زمینه نحوه ارائه خدمات برون‌سپاری
۲۴			انعطاف‌پذیری سازمان با برون‌سپاری خدمات نسبت به آسیب‌های احتمالی
۲۵		ظرفیت	ایجاد ظرفیت بالا با برون‌سپاری خدمات سازمان
۲۶			افزایش توان خدمات‌رسانی سازمان با برون‌سپاری
۲۷			شکوفایی ظرفیت‌های مخفی در سازمان با برون‌سپاری
۲۸		برنامه‌ریزی	نقش برنامه‌ریزی در اجرای صحیح برون‌سپاری
۲۹			عدم موفقیت برون‌سپاری بدون برنامه‌ریزی مناسب
۳۰			پیشبرد صحیح اهداف سازمان با برون‌سپاری
۳۱		تحلیل استراتژیک	تجزیه‌وتحلیل اطلاعات استراتژیک در برون‌سپاری
۳۲			داشتن دیدگاه استراتژیک و راهبردی جهت برون‌سپاری
۳۳	بُعد مدیریتی		تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون‌سپاری در قرارداد فی‌مابین
۳۴		تحلیل هزینه	تحلیل هزینه‌های مادی و غیرمادی واگذاری خدمات به پیمانکار
۳۵			عدم تغییر میزان هزینه پرداختی شهروندان برای ارائه خدمات پس برون‌سپاری
۳۶			تحلیل صحیح هزینه‌های واگذاری خدمات به بخش برون‌سپاری
۳۷		مذاکرات و الزامات	مذاکرات صحیحی به منظور یک برون‌سپاری موفق
۳۸			مذاکره سازمان با پیمانکار به طور شفاف در مورد برون‌سپاری
۳۹			تشریح الزامات مورد نیاز جهت برون‌سپاری در قرارداد فی مابین

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

جدول ۱– ادامه

ردیف	ابعاد	معیارها	شاخص‌ها
۴۰		روش برون‌سپاری	تعیین روش برون‌سپاری بر مبنای قوانین اداری سازمان
۴۱			استفاده از روش‌های برون سپاری موفق سایر سازمان‌ها
۴۲			انتخاب روش صحیح برون‌سپاری در سازمان
۴۳		اهداف برون‌سپاری	همسویی اهداف برون‌سپاری با اهداف بلندمدت سازمان
۴۴			تبیین جایگاه برون‌سپاری در اهداف راهبردی سازمان
۴۵	بُعد ساختاری		تشریح اهداف برون‌سپاری در قرارداد فی مابین سازمان و بخش پیمانکار
۴۶		انگیزه‌های برون‌سپاری	بررسی انگیزه‌های برون‌سپاری خدمات در کارگروه سازمان
۴۷			تشریح انگیزه برون‌سپاری به منظور شکل گیری اهداف برون‌سپاری
۴۸			داشتن انگیزه مناسب جهت برون‌سپاری به منظور کاهش انجام هزینه‌های اضافی و غیر اثربخش
۴۹		مکان برون‌سپاری	انتخاب مکان برون‌سپاری متناسب با دسترسی شهروندان
۵۰			انتخاب مکان برون‌سپاری خدمات بر اساس نیاز سازمان
۵۱			بررسی مکان برون‌سپاری در قرارداد توسط کارشناسان

معیارها و شاخص‌ها در جدول ۱ ذکر شده است.

با توجه به نتایج جدول ۱، ۵۱ شاخص شناسایی شده در مرحله اول و ۱۷ معیار شناسایی شده در مرحله دوم بر اساس مفهوم و شباهت به ۴ بعد در مرحله سوم تحلیل محتوا اختصاص داده شدند.

پس از اتمام فرآیند تحلیل محتوا و به منظور ارزیابی نتایج حاصل و ارتقای روایی معیارها و ابعاد، از پرسشنامه استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از ابزار پرسشنامه به جمع آوری داده‌های مورد نیاز پرداخته شده است. پرسشنامه دارای ۲ بخش است که در بخش اول، اطلاعات مربوط به پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، تجربه کاری، سن و غیره و در بخش دوم، ۴ بعد نهایی حاصل از فاز کیفی پژوهش، توسط ۵۱ مورد سؤال مورد سنجش قرار گرفته است. این پرسشنامه در واقع به بررسی وضعیت برون‌سپاری در شبکه‌های بهداشت استان مازندران استفاده شده است. نمونه بخش کیفی متشکل از خبرگان ۱۱ شبکه‌های بهداشت استان مازندران انتخاب شد. نمونه آماری بخش کمی نیز مجموعاً ۲۲۸ نفر از متخصصین و مجربین آشنا با حوزه برون‌سپاری هستند که دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت مرتبط می‌باشند، انتخاب شدند. از بین افراد نمونه ۲۱/۴۹٪ زن و ۷۸/۵۱٪ زن بوده اند، ۳۹/۰۴٪ لیسانس، ۵۴/۸۲٪ فوق‌لیسانس، ۶/۱۴٪ دکترا، ۳۹/۰۴٪ زیر ۱۰ سال، ۶۳/۱۶٪ بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲۳/۶۸٪ بیشتر از ۲۰ سال سابقه داشته‌اند، ۵/۲۶٪ کمتر از ۳۰ سال، ۳۹/۰۴٪ بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۲/۹۸٪ بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲/۷۲٪ بالای ۵۰ سال سن داشته‌اند.

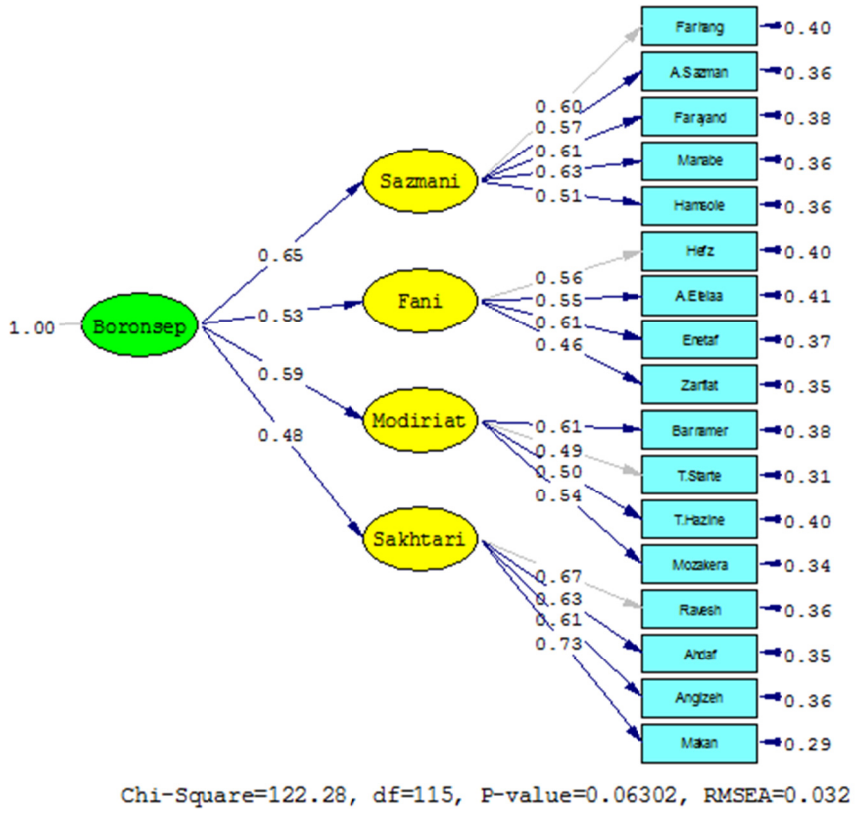
از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که وضعیت فعلی هر یک از گزاره‌ها (ابعاد) را در سازمان خود که در آن مشغول به کار هستند را بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای بیان کنند. به منظور ارزیابی تجزیه‌وتحلیل مناسب داده‌های حاصل از پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان از این داشته که مقدار آماره KMO برای کلیه معیارها از مقدار قراردادی ۰/۶ بزرگ‌تر بوده و لذا تعداد نمونه‌های مورد استفاده جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی مناسب می‌باشد و سطح معناداری برای آزمون بارتلت کمتر از مقدار قراردادی ۰/۰۵ می‌باشد و در نتیجه ماتریس همبستگی مقادیر مشاهده شده مقدار واحدی نخواهد بود و ارتباطی بین متغیرها وجود دارد. همچنین تمامی شاخص‌های اخصاص داده شده به معیارهای مربوطه، به درستی تخصیص داده شده‌اند و روایی سازه پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نمودار مدل معادلات ساختاری آزمون شده به منظور شناسایی مدل برون‌سپاری برای حالت تخمینی استاندارد در نمودار ۱ نشان داده شده است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل بیانگر مورد تأیید بودن مدل می‌باشد (جدول ۲). با جدول نتایج شاخص‌های

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

نیکویی برازش مدل در جدول ۲، سطح معناداری آزمون خی-دو که اشباع بودن مدل ساختاری را مورد آزمون قرار می دهد برای این مدل، بزرگتر از خطای نوع اول ۰/۰۵ بدست آمده و در نتیجه می‌توان در این سطح خطا پذیرفت که مدل برازش داده شده، تمامی ارتباطات معنادار بین متغیرها و شاخص‌های آنها را در بر گرفته است و در سطح خطای ۰/۰۵ مدل اشباع در نظر گرفته می‌شود. اشباع بودن مدل، نشان از عدم وجود ارتباطات معنادار دیگر در مدل دارد. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش GFI و AGFI در این مدل بزرگتر از مقدار قراردادی ۰/۹ برآورد شده‌اند که نشان از توان بالای مدل در تبیین ارتباط بین متغیرهای مزبور دارد. همچنین شاخص‌های RMR و RMSEA که مربوط به مقدار خطای مدل مربوطه در پیش بینی مقادیر صحیح مشاهدات می باشد، مقادیر کوچکی بوده‌اند که نزدیکی آنها به صفر نشان دهنده خطای اندک مدل در تبیین ارتباطات می باشد. همچنین مقدار احتمال کوچک بودن RMSEA نیز (PCLOSE) نشان می‌دهد با این مقدار احتمال، خطای مدل برازش داده شده، از مقدار قراردادی ۰/۰۵ کوچکتر است. در نتیجه نتایج مدل قابل استناد و معتبر می‌باشد و مدل به نیکویی برازش یافته است. با توجه به نتایج بدست آمده از مدل معادلات ساختاری شاهد این بودیم که در بین ابعاد برون‌سپاری، بُعد سازمانی با بار عاملی ۰/۶۵، بُعد مدیریتی با بار عاملی ۰/۵۹، بُعد فنی با بار عاملی ۰/۵۳، بُعد ساختاری با بار عاملی ۰/۴۸ به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر ابعاد بودند.

نتایج مربوط به نیکویی برازش مدل در جدول ۲



نمودار ۱– نمودار مدل معادلات ساختاری آزمون شده به منظور شناسایی مدل برون‌سپاری در حالت تخمینی استاندارد

جدول ۲- نتایج نیکویی برازش مدل معادلات ساختاری برای فرضیات تحقیق

PCLOSE	RMSEA	P-Value	χ^2	AGFI	GFI	RMR
۰/۹۶	۰/۰۳۲	۰/۰۶۳	۱۲۲/۲۸	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۰۳۷

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

نشان داده شده‌اند.

بحث

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدلی شامل ۴ بُعد اصلی سازمانی، فنی، مدیریتی و سازمانی شناسایی شدند. بُعد سازمانی مدل برون‌سپاری شامل معیارهای روش برون‌سپاری، اهداف برون‌سپاری، انگیزه‌های برون‌سپاری، مکان برون‌سپاری، بُعد مدیریتی شامل معیارهای برنامه‌ریزی، تحلیل استراتژیک، تحلیل هزینه، مذاکرات و الزامات، بُعد فنی شامل معیارهای حفظ دانش فنی، امنیت اطلاعات، انعطاف‌پذیری و ظرفیت و بُعد سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، امنیت سازمانی، فرآیندهای داخلی، منابع و زیرساخت و همسویی راهبردی می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده، نتایج حاصله به نتایج برخی از مطالعات که در پژوهش خود ابعاد مدیریت، فنی و ساختاری، مؤلفه‌های امنیت سازمانی، فرآیندهای داخلی سازمان، منابع و زیرساخت‌های سازمان، کارآمدی یا بهره‌وری سازمانی، همسویی راهبردی و محیط بیرون از سازمان و نیز معیارهای برنامه‌ریزی، تحلیل استراتژیک، تحلیل هزینه، مذاکرات و الزامات را در امر برون‌سپاری پراهمیت گزارش کردند، همسو می‌باشد (۷، ۶، ۵). در تبیین نتایج حاصله می‌توان بیان داشت، همواره حفظ اطلاعات و اسرار تجاری شرکت‌ها یکی از دغدغه‌های مدیران بوده است. جاسوسی صنعتی و تجاری در ابعاد گسترده و بسیار حرفه‌ای در سطح بین‌المللی رواج دارد. برون‌سپاری خدمات تخصصی مستلزم ارائه دقیق‌ترین اطلاعات یک شرکت به فرد یا موسسه ای خارج از سازمان می‌باشد (۱۰). در روش برون‌سپاری یک خدمت تخصصی مانند خدمات مالی، مهندسی یا حقوقی، ضرورت دارد فردی مسلط به موضوع خدمت به منظور پیگیری جریان امور و دریافت نتایج خدمت مزبور درون سازمان وجود داشته باشد، در غیر این‌صورت طی مدت کوتاهی سازمان با معضل افت کیفیت خدمات مواجه شده و این موضوع در مورد برخی خدمات همچون خدمات حقوقی و حسابرسی و غیره، می تواند لطمات جبران ناپذیری به سازمان وارد کند (۱۱). در شیوه برون‌سپاری خصوصاً در زمینه خدمات تخصصی، یک سازمان همواره وابسته به نیروهای خارج از سازمان خواهد بود. لذا یک سازمان هیچ‌گاه نسبت به برنامه‌ریزی برای ارتقا اعم از جذب نیروهای متخصص یا آموزش نیروهای موجود اقدام اساسی صورت نخواهد داد (۱۰). در شیوه مرسوم برون‌سپاری در بسیاری از سازمان های ایرانی، برخی از نیروهای خارج از سازمان (موسوم به نیروهای شرکتی) همچون کارمندان تمام وقت در سازمان مستقر بوده و دوگانگی در رفتارهای سازمان با این دو گروه، از جنبه‌های مختلف خصوصاً از جنبه حقوق و مزایا و امور رفاهی موجب اصطکاک بین نیروها خواهد شد. برون‌سپاری به عنوان یکی از شیوه های نوین مدیریت در سازمان ها، سالیان متمادی در کشورهای توسعه یافته اجرا و نتایج آن مستمراً برای اصلاح روش‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. سازمان‌ها تأثیر برون‌سپاری را روی نیروی انسانی، فرایندها، روش‌ها و ابزارها و در یک کلام ساختارها و رفتارهای خود، آنگونه که هست در نظر نمی گیرند و اقدام به برون سپاری می‌کنند (۷). با توجه به اینکه سازمان‌ها ذاتاً گرایش به فربه شدن دارند، بدون استفاده از شیوه برون‌سپاری برای هر نیاز مقطعی، سازمان مبادرت به جذب نیرو کرده که غالباً بعد از انجام خدمت مورد نظر، در سازمان دائمی خواهند شد. برون سپاری به سازمان کمک می‌کند که بهره‌وری نیروی انسانی خود را افزایش دهد. از سوی دیگر در برخی از بسته‌های کاری که درون سازمان صورت می گردد، مرجعی برای کنترل وجود نداشته و معمولاً واحد تأیید کننده همان واحد اقدام‌کننده می‌باشد مضافاً اینکه به دلیل رودربایستی های اداری، همکاران همدیگر را کمتر به چالش می‌کشند ولو اینکه به ضرر سازمان باشد (۸).

با توجه به نتایج بدست آمده، در بین ابعاد برون سپاری، بعد سازمانی، بعد مدیریتی، بعد فنی و بعد ساختاری به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر ابعاد بودند. در بین معیارهای بعد سازمانی به ترتیب معیار منابع، فرآیند، فرهنگ سازی، امنیت شغلی و همسویی به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر معیارها بودند. در بین معیارهای بعد فنی به ترتیب معیار انعطاف‌پذیری، حفظ دانش فنی، امنیت اطلاعات و ظرفیت به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر معیارها بودند. در بین معیارهای بعد مدیریتی به ترتیب معیار برنامه‌ریزی، مذاکرات، تحلیل هزینه و تحلیل

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

استراتژیک به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر معیارها بودند. در بین معیارهای بعد ساختاری به ترتیب معیار مکان برون سپاری، روش برون سپاری و اهداف برون سپاری به ترتیب در اولویت بیشتری نسبت به سایر معیارها بودند. در تبیین نتایج حاصله می‌توان بیان داشت، با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی و درونی سازمان دولتی مورد نظر، لزوم بازمهندسی در راهبردهای کلان و فرآیندهای دستیابی به اهداف خودنمایی می‌کند (۱). تولید محصولات برتر در سریع ترین زمان، با بالاترین کیفیت و با کمترین هزینه، بدون ایجاد تغییر در نوع نگاه‌ها، رویه‌ها و فرآیندهای مدیریتی و راهبردی به راحتی امکان‌پذیر نیست و یکی از راهکارهای دستیابی به این امر استفاده از برون‌سپاری می‌باشد. برای یک سازمان، کاهش هزینه‌های بالاسری نسبت به مزایای دیگر فوق‌الذکر (افزایش کارآیی و اعمال کنترل بیشتر) باید در اولویت پایین‌تر قرار گیرد. در صورتی که در کشور ما غالباً هدف اصلی از برون‌سپاری بخشی از خدمات، کاهش هزینه‌ها می‌باشد، اگرچه بعضا محاسبات دقیق نتیجه برون‌سپاری‌ها، نشان‌دهنده افزایش هزینه‌ها و حتی خسارات سنگین ناشی از ناکارآمدی موسسه ارائه‌کننده خدمات می‌باشد. لذا نباید «چرتکه» ابزار محاسبه هزینه‌های انجام یک خدمت باشد، بلکه باید افق نگرش را وسیع‌تر کرده منافع کلان شرکت را در نظر گرفت (۵).

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود به منظور برون‌سپاری صحیح و کارآمد در شبکه‌های بهداشت استان مازندران ابتدا منابع لازم در زمینه برون‌سپاری در سازمان تهیه شود و زیرساخت‌های مورد نیاز مهیا شود. همچنین پیشنهاد می‌شود فرهنگ‌سازی لازم در زمینه برون‌سپاری و ایجاد انگیزه در مدیریان و کارکنان به منظور همراهی با طرح‌های برون‌سپاری در سازمان انجام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود جلساتی جهت بالا بردن سطح آگاهی کارکنان در زمینه برون-سپاری ایجاد شود تا کارکنان فعالیت‌های برون‌سپاری را متناقض امنیت شغلی خود نپندارند و با آن همراهی کنند.

نتیجه‌گیری

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برون‌سپاری وظایف دولتی می تواند منجر به خلق ایده های جدید در زمینه انجام کار به صورت کارا و موثر و استفاده از دانش و منابع محدود در بخش عمومی شود. در مواقعی که دولت ها سرمایه لازم برای نوآوری ندارند، برون سپاری تحقیق و توسعه را امکان‌پذیر می‌سازد. برون‌سپاری باعث تغییرات بنیادین در ساختار و فرهنگ سازمان می‌شود که بهبود عملکرد را تسهیل می‌کند. برون سپاری زیرساخت ها، سرمایه لازم برای تجهیز و نوسازی دستگاه‌ها و ابزار را ایجاد می‌کند.

تأییدیه اخلاقی

پژوهشگران کلیه قوانین اخلاقی مرتبط با تحقیقات بر روی انسان را رعایت نمودند.

References

1. Iqbal J, Ahmad RB, Khan M, Fazal-E-Amin, Alyahya S, Nizam Nasir MH, et al. Requirements engineering issues causing software development outsourcing failure. PLoS One. 2020;15(4):e0229785.
2. Shirdeli M, Zare S, Kharazmi E, Rezaee R, Maher MH. Presenting a Model to Evaluate Factors Affecting Outsourcing of Health Information Technology Services. Acta Inform Med. 2018;26(3):190-194.
3. Gilley KM, Greer CR, Rasheed AA. Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. J Bus Res. 2004;57(3):232-240.
4. Poudeh HD, Cheshmberah M, Torabi H, Gavareshki MH, Hosnavi R. Determining and prioritizing the factors influencing the outsourcing of Complex Product Systems R&D projects employing ANP and grey-DEMATEL method (case study: Aviation Industries Organization, Iran). Technol Soc. 2019;56:57-68.
5. Navidi A, Taghipour ZA, Ahmadi SAA. Presenting The Educational And Research Activities Outsourcing Model In Organizations Governmental (Case Study: Great Tehran Electrical Distribution Company. j.M.E.O. 2017; 6 (1) :179-210 (Persian)
6. Nargesian A, Pourezzat AA, Rasouli Porshokouh A. Study of the Advantages and Disadvantages of Recruitment Process Outsourcing in Mobile Telecommunication Company of Iran. Quarterly Journal of Public Org Manag. 2017 Mar 21;5(2):77-88. (Persian)

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]

7. Yuan Y, Chu Z, Lai F, Wu H. The impact of transaction attributes on logistics outsourcing success: A moderated mediation model. Int J Prod Econ. 2020;219:54-65.
8. Landi L, De Miccolis Angelini RM, Pollastro S, Feliziani E, Faretra F, et al. Global transcriptome analysis and identification of differentially expressed genes in strawberry after preharvest application of benzothiadiazole and chitosan. Front Plant Sci. 2017 ;8:235.
9. Un CA. Absorptive capacity and R&D outsourcing. JET-M. 2017;43:34-47.
10. Nevo D, Kotlarsky J. Primary vendor capabilities in a mediated outsourcing model: Can IT service providers leverage crowdsourcing? Decis Support Syst. 2014;65:17-27.
11. Ali S, Huang J, Khan SU, Li H. A framework for modelling structural association amongst barriers to software outsourcing partnership formation: An interpretive structural modelling approach. J Softw. 2020;32(6):e2243.

[Downloaded from rjms.iums.ac.ir on 2026-01-28]